Apprentissage par le service et leadership compassionnel

Intercordia, Massey College, 26 mai 2009

Tim Brodhead, Président-directeur général, La fondation de la famille J.W. McConnell

On m'a invité à aborder ce soir les concepts « d'apprentissage par le service » et de leadership compassionnel.

Je veux vous parler de mon expérience personnelle. À la fin de mes études à McGill, je suis parti outre-mer avec CUSO, dont la devise était alors « Servir et apprendre ». Au début, nous ne l'avons pas comprise : nous croyions que notre rôle serait d'aider et d'enseigner. Seulement vers la fin de nos affectations nous sommes-nous rendu compte (même jamais, dans certains cas) que, quand nous pensions enseigner, en réalité nous apprenions. Cette constatation nous a dégrisés et donné l'impression que, ayant eu le privilège de cette occasion extraordinaire d'immersion dans une autre culture, nous en tirions aussi le plus grand bénéfice : privilège composé. Mais au moins nous avons appris l'humilité.

Nous avons appris davantage, évidemment. Qu'est-ce que, personnellement, j'ai appris?

D'abord, j'ai appris à écouter. Vivre dans une autre culture, parmi des personnes s'exprimant dans une langue étrangère, vous force à développer des aptitudes à la communication interculturelle, souvent non verbale, et à rechercher constamment les signaux les plus subtils pouvant vous indiquer le

comportement à adopter. Ensuite, j'ai découvert la dépendance et la vulnérabilité, et aussi la confiance. Il a fallu une traversée en solo du Sahara en auto-stop pour m'apprendre que je ne suis pas toujours maître de mon destin et que les concepts occidentaux de tâche et de temps voyagent mal. Enfin, j'ai appris à tenir compte de la complexité, j'ai compris que les interventions porteuses de changement sans véritable compréhension de la dynamique et des relations en jeu réussissent rarement et peuvent avoir des effets pervers.

Mon engagement de deux ans avec CUSO, qui m'apparaissait déjà comme une éternité avant mon départ, s'est finalement transformé en une affectation de cinq ans en Afrique occidentale. C'était moins une décision consciente que la reconnaissance de l'ampleur de l'ignorance à laquelle il me fallait remédier pour être de la moindre utilité à quiconque. Chaque nouveau jour me confirmait que j'en avais encore beaucoup à découvrir sur les pays et les cultures où j'étais engagé – puis j'ai décidé que le moment était venu de rentrer au Canada, avant de perdre les liens avec mon pays et ma culture. Le temps passé en Afrique occidentale et mon travail subséquent au Soudan et en Asie du Sud n'ont pas fait de moi un « spécialiste du développement ». Ce que j'ai appris portait moins sur le « développement » que sur l'être humain. Cet enseignement a déterminé le cours de ma vie, non pas en m'orientant vers une carrière en *développement* (j'ignore encore ce que le terme signifie), mais en m'inculquant une volonté de changement et en suscitant chez moi un profond désir de découvrir pourquoi et comment les gens sont amenés à changer.

Voilà le sujet dont je veux vous entretenir ce soir : le changement. Ce n'est pas un nouveau concept, évidemment. Chaque génération s'est efforcée d'améliorer le monde; ce qu'on appelle parfois avec condescendance l'idéalisme de la jeunesse est un cliché, mais c'est aussi l'essence du Rêve américain. Toutefois, les jeunes d'aujourd'hui font face à un nouveau défi, celui de restaurer le monde. Et les jeunes Canadiens ont le défi supplémentaire d'y travailler sans les avantages dont jouissaient leurs parents, l'héritage d'un pays doté de ressources humaines et naturelles presque inégalées dans un monde où ces richesses sont très diversement réparties.

Dans un discours prononcé au début du mois à la collation des grades de l'Université de Portland, Paul Hawken déclarait « la planète nous a été confiée avec un mode d'emploi, mais nous semblons l'avoir égaré ». De simples gestes comme ne pas empoisonner les eaux ou exterminer d'autres espèces. Ma génération a utilisé son héritage de soixante ans de paix et de prospérité sans précédent suivant la Deuxième Guerre mondiale, ce que nos parents nous ont légués, pour se gâter. Nous nous sommes occupés de <u>notre</u> présent, mais les jeunes d'aujourd'hui devront prendre en compte l'avenir de <u>tous</u>. Dans le monde postindustriel, ce pourrait être la première génération à ne pas recevoir comme droit de naissance la perspective d'une vie meilleure et plus longue dans une écosphère en santé.

Ainsi le changement s'annonce, et pour le mieux. Curieusement, nous avons tendance à voir le changement en termes de l'<u>autre</u>. Tout comme le développement était autrefois considéré comme le moyen d'aider les autres à

devenir comme nous, dans leur niveau de vie, leurs valeurs et leurs mode d'existence, le changement est souvent compris en termes de comment les <u>autres</u> doivent changer. Gandhi disait « Soyez le changement que vous souhaitez voir dans le monde », mais la plupart d'entre nous préférerions en réalité simplement exhorter, promouvoir ou légiférer sur la façon dont nous croyons que les autres devraient se comporter. Pour que nous nous engagions à opérer un changement, il nous faut une profonde compréhension des motifs qui le rendent nécessaire – même s'il exige un passage douloureux ou la perte de privilèges. Voilà pourquoi le véritable changement est moins un produit de l'analyse et de la réflexion que le résultat d'une prise de conscience amorcée par le regard et le sentiment.

C'est pourquoi il faut un nouveau mode d'apprentissage, apprendre avec le cœur tout autant qu'avec l'esprit. Face à la situation actuelle, par exemple, notre cerveau nous dit que le présent recul économique est pénible, mais que, avec des politiques appropriées et une certaine dose de restructuration et d'ajustements, le marché nous ramènera bientôt au point où nous en étions, à produire et à consommer furieusement, à générer des profits et à jouir de notre richesse. Notre cœur, cependant, raconte une autre histoire : que notre mode de vie jusqu'à présent est insoutenable, ruineux et injuste dans la répartition des avantages, et que nous pourrions vivre avec moins sans abandonner un iota de notre potentiel de bonheur ou d'épanouissement.

Notre cerveau nous dit qu'il est politiquement sensé de consolider nos acquis, de renflouer les industries en difficulté, de satisfaire de puissants intérêts et

d'affirmer qu'une fois cette « correction » apportée nous pourrons de nouveau jouir de notre style de vie VUS. Par contre, notre cœur nous souffle qu'il faut mieux partager la planète pour le bien de chacun et que nous serons probablement plus heureux en nous efforçant de mener une bonne vie qu'en acquérant les moyens d'acheter la bonne vie.

« L'apprentissage par le service » , qui à mon avis est une fausse appellation, illustre cette différente forme d'apprentissage. Il s'agit en réalité d'un type d'apprentissage expérientiel, plus pointu dans un contexte interculturel ou dans toute situation qui nous entraîne hors de notre zone de confort. Il peut engendrer une meilleure sensibilisation, une plus grande vigilance, même cette anxiété qui nous indiquent que tous nos sens sont bien aiguisés pour observer et comprendre ce qui nous entoure sans les repères habituels ou les poses confortables sur lesquelles nous replier. Nous en avons probablement tous fait l'expérience un jour ou l'autre; ce n'est pas toujours agréable sur le moment, mais vient ensuite la joie exquise de constater que nous avons *appris* quelque chose, et que quelque chose nous a changés à jamais.

Dans son poème *The Journey*, Mary Oliver décrit la terreur et le courage qui accompagnent la décision d'agir ainsi :

Un jour vous avez su
ce qu'il vous fallait faire et avez commencé,
malgré les mauvais conseils
que vous lançait
votre entourage –

malgré que la maison

commençait à trembler

et à vous tirer par les chevilles.

« Sauve ma vie! »

criaient les voix.

Mais vous avez persisté.

Vous saviez ce que vous deviez faire,

malgré que le vent s'attaquait

de ses doigts rigides

aux fondations mêmes,

malgré leur terrible mélancolie.

Il était déjà assez tard,

la tempête faisait rage,

et la route était couverte

de branches mortes et de pierres.

Mais au fur et à mesure

que vous laissiez leurs voix s'estomper,

les étoiles se sont mises à scintiller

à travers les filaments de nuages

et une nouvelle voix,

que vous avez peu à peu reconnue

comme étant la vôtre,

accompagnait vos pas

en pénétrant de plus en plus

profondément dans le monde,

déterminé à faire
la seule chose possible –
déterminé à sauver
la seule vie que vous pouviez sauver.

La dernière ligne ne signifie pas un repli sur soi; elle nous rappelle que notre tâche, notre responsabilité première est de changer nous-mêmes, non pas d'essayer de sauver les autres. Pour ce faire, il nous faut pénétrer *de plus en plus profondément <u>dans</u> le monde* pour découvrir notre véritable nature. Cela fait un peu peur car, tout en étant grisés par le nouveau et l'étrange, nous avons grand besoin de sécurité; il est réconfortant de côtoyer des personnes qui nous ressemblent, de ne pas marcher constamment sur le fil du rasoir. Il faut du courage parce que vous choisissez votre propre voie dans la vie, comme nous devons tous le faire. On dit que, si cette voie vous apparaît toute tracée, *ce n'est pas votre voie*. Nous traçons notre voie à chaque pas, par chaque décision que nous prenons, chaque choix que nous faisons, et chaque fois que nous avons une idée originale et que nous défendons ce qui nous semble juste.

Qu'est-ce qui nous en donne le courage? Certaines qualités, que nous devons cultiver : l'imagination, l'empathie, la compassion et le sens de la justice, de l'équité pour reconnaître les situations qui *ne sont pas acceptables*. Curieusement, ce sont des attributs souvent observés chez les enfants, mais qui disparaissent au fil de nos années d'études.

(Nous en avons eu un exemple récemment quand 400 élèves d'une école de Keswick ont fait grève pour protester contre la décision injuste d'expulser leur camarade coréen pour s'être défendu contre des actes d'intimidation racistes. Leur geste a fait en sorte que la police et l'administration scolaire en ont appris plus sur l'équité et l'empathie que ce qu'auraient pu leur enseigner des manuels et des cours de formation pratique.)

Il faut donc nous réapproprier ces qualités, dans notre action et dans notre être, constater que nous pouvons apprendre et servir, que servir est effectivement une forme d'apprentissage. À la réflexion, je pense que c'est l'erreur que nous avons commise à CUSO, considérer le service et l'apprentissage comme des activités distinctes, l'une consistant à donner et l'autre à bénéficier des avantages associés. Par contre, Jean Vanier affirmait que c'est en servant les autres que nous apprenons à nous connaître, à découvrir notre humanité commune – y compris les faiblesses, la vulnérabilité que nous préférerions ignorer.

J'ai mentionné que « apprentissage par le service » me semblait une fausse appellation. Le terme « service » possède tellement de connotations – se dévouer pour autrui, donner, même sacrifice; il ne rend pas la notion de réciprocité, l'idée que l'on donne et reçoit, que l'on apprend et enseigne par l'exemple. C'est en découvrant les autres, leurs espoirs, leurs aspirations et leurs craintes que nous acquérons une connaissance de nous-même. Bon nombre d'entre nous qui avons fait l'expérience du travail et de la vie outre-mer, dans une culture très différente que nous avons tendance à décrire en

termes de pauvreté, de misère et de désespoir, avons été choqués de constater l'ampleur de la pauvreté, de la misère et du désespoir existant dans notre propre société (et parfois en nous-mêmes). Évidemment, dans un pays comme le Canada, il ne s'agit pas toujours de pauvreté matérielle, et la misère est généralement cachée, mais elle existe bel et bien. Simplement, ici nous pouvons traverser la rue ou détourner le regard pour l'éviter. Dans une culture axée sur l'individu, il est possible de considérer les pauvres et les marginaux comme de simples victimes innocentes sur l'autoroute du succès.

Le compte rendu de la rencontre de l'Arche tenue à Toronto en juin 2007 contenait le passage suivant : « *La vie humaine est fondée sur le mystère de la communion, être et aller ensemble. Nous sommes toujours fragiles et en évolution. Durant cette croissance, nous devons nous raccrocher à deux idées : rêver et être compatissant. Rêver, c'est imaginer, espérer dans l'avenir. Même si, comme êtres humains, nous sommes très désordonnés, nous devons aussi toujours rêver de sortir de ce fouillis. Nous devons croire que nous pouvons changer les choses* ».

La volonté de changement ne repose pas tant sur des arguments rationnels qui influencent la pensée, que sur des évidences qui influencent notre comportement. Bien sûr des données, une analyse et des stratégies, entre autres, sont nécessaires, mais il faut d'abord une profonde compréhension des raisons qui motivent le changement et une vision des moyens à employer pour améliorer la situation. Voir c'est croire, mais il faut parfois croire pour pouvoir voir.

Aujourd'hui, nous en sommes au point où de plus en plus de personnes admettent la nécessité de changement : elles constatent qu'une société qui se mesure par sa consommation n'est pas saine ni équilibrée, qu'une culture qui valorise les individus en fonction de ce qu'ils font plutôt que de ce qu'ils sont transforme ceux-ci en simples instruments; elles considèrent les disparités croissantes de la richesse à l'intérieur des pays et entre les pays comme étant fondamentalement injustes et en soi déstabilisantes.

Nous pouvons rêver un monde meilleur : un monde en paix, respectueux de l'environnement, où les possibilités économiques, l'acceptation sociale et les richesses culturelles sont à la portée de chacun, un monde où tous ont la liberté d'exercer leur choix, de développer leurs talents et de contribuer pleinement à des communautés qui sont diversifiées et inclusives et qui les soutiennent.

Est-ce ridicule d'imaginer un tel monde? N'est-il pas extraordinaire que, de toutes les espèces sur cette planète, la nôtre soit la seule capable d'entrevoir l'avenir, de faire preuve de prévoyance? Nous sommes les seuls à pouvoir imaginer une situation meilleure – et ensuite agir pour améliorer ce qui existe. C'est la capacité d'espérer, d'imaginer l'avenir pour prévoir et planifier qui distingue le genre humain. Alors pourquoi sommes-nous si réticents à l'utiliser, voire incapables?

Quels sont les leaders qui exprimeront cette vision d'un monde meilleur? *Nous*.

Comme disait Albert Schweitzer, « L'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, mais le seul ». C'est en apprenant avec le cœur que nous acquérons la connaissance de nous-mêmes et d'autrui qui peut engendrer une nouvelle vision de ce qui est possible et exprimer nos plus profonds sentiments d'interdépendance, de joie et d'épanouissement.

Vous pensez peut-être à Pollyanna, mais cette assertion est étayée par la science récente qui permet une nouvelle compréhension de la réalité. Je fais allusion au passage d'une vision newtonienne, mécaniste du monde, celle que nous avons toujours eue et qui semble logique, à une compréhension holistique quantique, profondément contre-intuitive et apparemment contraire au bon sens. Ce « nouveau » savoir n'est évidemment pas nouveau, il existe depuis cent ans, mais ses implications ne font que commencer à modifier notre perception du monde. Selon l'ancienne vision mécaniste, le monde est « à l'extérieur », composé d'objets; pour comprendre son fonctionnement, il faut le démonter, en examiner les pièces puis le remonter. Nous en sommes indépendants. La théorie quantique décrit un monde très différent, où tout est relié – y compris l'observateur; nous faisons partie de ce que nous observons. Ainsi le changement, loin de découler de l'application d'une force externe, vient de l'intérieur. Les gestes individuels ne sont pas minimes ou sans conséquence (« quelle influence pourrais-je bien avoir? »), mais font partie d'une dynamique qui fonctionne <u>à l'intérieur</u> du système en cours de transformation.

Exprimant la même idée, Robert F. Kennedy disait : « *Chaque fois qu'une personne défend une idée ou agit pour améliorer le sort d'autrui, ou encore*

se bat contre l'injustice, elle envoie une minuscule onde d'espoir, et en se croisant, ces ondes qui proviennent d'un million de différents centres d'énergie et d'audace créent un courant capable d'emporter les plus solides barrages d'oppression et de résistance. ***»***

De l'apprentissage par le service à la suppression des barrages d'oppression et de résistance peut sembler un bond de géant, mais tout changement social prend origine chez des personnes. Les personnes capables de montrer la voie sont celles qui imposent le respect, en raison non pas de leur pouvoir, de leur statut ou de l'importance qu'elles s'attribuent, mais de leur bonne connaissance de soi, de leur empathie et de leur compassion à l'égard d'autrui, enracinées dans leur sentiment d'imperfection et leur humanité commune. Par conséquent, qui doivent être les leaders? Chacun de nous, quelle que soit notre sphère d'activité. Comme le dit SS le dalaï lama – certainement un champion vivant du leadership compassionnel - « *En tant qu'êtres humains, nous avons tous le même potentiel de compassion. La question est de savoir si nous l'entretenons, le développons et l'utilisons dans la vie quotidienne*. »

Merci.